



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**VALORIZAÇÃO DAS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS NA ORGANIZAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO DO BANCO VOLKSWAGEN FILIAL BRASÍLIA**

**NÉLIA DUARTE PINHEIRO DE QUEIROZ**  
**RA: 2074444/0**

**PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI**

Brasília/DF, junho de 2009.

NÉLIA DUARTE PINHEIRO DE QUEIROZ

**VALORIZAÇÃO DAS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS NA ORGANIZAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO DO BANCO VOLKSWAGEN FILIAL BRASÍLIA**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, junho de 2009.

NÉLIA DUARTE PINHEIRO DE QUEIROZ

VALORIZAÇÃO DAS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS NA ORGANIZAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO BANCO VOLKSWAGEN FILIAL BRASÍLIA

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para conclusão do curso de  
Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, ..... de ..... de 2009.

**Banca examinadora:**

---

Professor Marcelo Gagliardi  
Orientador

---

Professor (a):  
Examinador (a)

---

Professor (a):  
Examinador (a)

O ponto de partida para todos os tipos de relações humanas deve ser a positividade contida nas diferenças individuais.

Cardoso.

Dedico este trabalho a Agostinho Manoel Baião e família, que me proporcionaram a condição principal para alcançar esta conquista.

Agradeço,

A Deus por me conceder sabedoria e saúde para conclusão deste trabalho.

A Michelle Baião pela atenção e simpatia em todo começo de semestre quando me concede a oportunidade para a continuação dos estudos.

Ao professor Marcelo Gagliardi, que cumpre sua tarefa de orientador com dedicação e respeito a seus orientandos, estimulando o interesse pela pesquisa.

Aos meus amigos, Cláudia Salim, Luís Artur, Bruno Massena e Liliane Vieira pelo apoio e estímulo durante o curso.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Ligação da hereditariedade e do ambiente com a personalidade.....          | 20 |
| Figura 2 – Um exemplo, relacionado com trabalho, dos três componentes de atitude..... | 21 |
| Figura 3 – Principais razões para o aumento da diversidade nas organizações.....      | 22 |

## RESUMO

A diferença é uma das principais características humanas, por isso é necessário que a empresa que reconhece o capital humano como seu principal ativo invista em estudos para a valorização das diferenças individuais afim de proporcionar um ambiente criativo e com soluções originais para ser um diferencial competitivo frente a seus concorrentes. Através da pesquisa bibliográfica e o estudo de caso do Banco Volkswagen Filial Brasília, procurou-se responder o seguinte problema de pesquisa: existe valorização das diferenças individuais dos funcionários do Banco Volkswagen Filial Brasília? Os objetivos da pesquisa, de caráter exploratório, foram: levantar por meio da literatura definições sobre percepção, valorização e diferenças individuais, analisar a importância das diferenças individuais para as organizações, descrever atitudes que as organizações podem adotar para a valorização das diferenças individuais e apresentar os resultados obtidos sobre a percepção dos funcionários do Banco Volkswagen Filial Brasília a respeito das diferenças individuais dentro da própria Organização. Todos esses objetivos descritos anteriormente foram necessários para se alcançar o objetivo geral. Os dados do Estudo de Caso foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas. Todo esse contexto proporcionou uma análise crítica sobre diferenças individuais que devem ser cada vez mais valorizadas, pois a tendência é que os talentos sejam cada vez mais escassos, fazendo com que os gestores busquem em várias partes do mundo componentes para suas equipes com culturas, valores e conhecimentos diferentes.



## SUMÁRIO

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 1 INTRODUÇÃO .....              | 9  |
| 1.1 Tema .....                  | 9  |
| 1.1.1 Delimitação do tema.....  | 9  |
| 1.2 Problema .....              | 9  |
| 1.3 Objetivo geral .....        | 9  |
| 1.4 Objetivos específicos.....  | 10 |
| 1.5 Justificativas .....        | 10 |
| 1.6 Metodologia sucinta .....   | 11 |
| 1.7 Estrutura do trabalho ..... | 11 |
| 2 METODOLOGIA.....              | 12 |
| 3 REFERENCIAL TEÓRICO .....     | 14 |
| 4 ESTUDO DE CASO .....          | 27 |
| 4.1 Entrevista .....            | 28 |
| 4.2 Análise Crítica .....       | 29 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....    | 33 |
| REFERÊNCIAS.....                | 35 |
| APÊNDICE A.....                 | 37 |
| APÊNDICE B.....                 | 38 |
| APÊNDICE C .....                | 47 |
| ANEXO.....                      | 49 |

## **1 INTRODUÇÃO**

A valorização das diferenças individuais será o principal foco desta pesquisa. Buscará o aprofundamento deste tema, mostrando sua importância, pois cada pessoa é única e traz para a organização onde trabalha experiência, idéias, expectativas e sonhos, além de possuir suas próprias habilidades, capacidades e competências. As organizações funcionam com a participação das pessoas e são elas que trazem para o cenário atual, que é carregado de oportunidades e ameaças, conhecimentos para impulsionar os negócios para o sucesso. O tratamento individualizado procura aproveitar as características de cada indivíduo respeitando suas diferenças para que ele desenvolva da melhor forma seu talento no ambiente organizacional.

Foi feito um estudo de caso no Banco Volkswagen Filial Brasília afim de verificar se esta grande organização que se define através das palavras garantia, confiança e tradição e se orgulha de possuir uma equipe dedicada de profissionais, desenvolve uma política de valorização das diferenças individuais de seus funcionários e se é percebida pelos mesmos

### **1.1 Tema**

Comportamento organizacional.

#### **1.1.1 Delimitação do tema**

Valorização das diferenças individuais na organização: um estudo de caso do Banco Volkswagen Filial Brasília.

### **1.2 Problema**

Existe valorização das diferenças individuais dos funcionários do Banco Volkswagen Filial Brasília?

### **1.3 Objetivo geral**

Realizar um estudo sobre a percepção dos funcionários a respeito da valorização das diferenças individuais no Banco Volkswagen Filial Brasília.

#### **1.4 Objetivos específicos**

- √ Levantar por meio da literatura definições sobre percepção, valorização e diferenças individuais;
- √ Analisar a importância das diferenças individuais para as organizações;
- √ Descrever atitudes que as organizações podem adotar para a valorização das diferenças individuais;
- √ Apresentar os resultados sobre a percepção dos funcionários do Banco Volkswagen Filial Brasília a respeito das diferenças individuais dentro da própria Organização.

#### **1.5 Justificativas**

No passado as organizações aplicavam as teorias administrativas generalizando a natureza das pessoas, deixando de perceber que as pessoas não são iguais e que necessitam de gestões diferentes. A diferença é uma das principais características humanas, por isso, é necessário que a empresa moderna que reconhece o capital humano como seu principal ativo invista em estudos para a capacitação de seus gerentes para liderar os funcionários respeitando suas diferenças individuais criando um ambiente onde todos se sintam aceitos, valorizados e seguros para expressar suas diferenças, pois essas diferenças podem trazer contribuições para o desenvolvimento de novas ideias no ambiente de trabalho já que cada pessoa recebeu um tipo de educação, possui uma cultura de acordo com o meio onde foi criada além de características genéticas que torna cada indivíduo único. Os talentos podem surgir de qualquer parte do mundo, por esse motivo, é essencial a capacidade de conhecer e trabalhar respeitando a diversidade individual.

A relevância acadêmica desta pesquisa está na contribuição que ela trará para estudantes compreenderem a percepção dos funcionários a respeito das valorizações das diferenças individuais em uma organização real, levando-os a analisar e resolver problemas futuros que envolvem essa questão de uma forma que vá além do senso comum, percebendo sua importância e eliminando incertezas sobre o comportamento organizacional.

Socialmente a pesquisa contribui para a compreensão da importância de se respeitar todas as pessoas independente da origem, religião, sexo, cor e idade. Tratando com dignidade as diferenças. Novas criações surgem da diversidade de idéias, opiniões e interesses.

### **1.6 Metodologia sucinta**

Foi realizado um estudo de caso de caráter exploratório, utilizando uma abordagem qualitativa. A técnica de pesquisa adotada foi a pesquisa bibliográfica e entrevista semi estruturada que utilizará o roteiro de entrevista para a obtenção dos dados.

### **1.7 Estrutura do trabalho**

O trabalho foi estruturado em metodologia que informará os meios para a solução do problema proposto nesta pesquisa, referencial teórico que proporcionou definições precisas sobre o tema escolhido, estudo de caso que relacionou a teoria com os dados colhidos através das entrevistas, a conclusão sobre o estudo realizado e por final, a citação das referências bibliográficas que auxiliaram na construção do trabalho.

## 2 METODOLOGIA

O trabalho teve cunho exploratório, pois ainda não existe uma pesquisa realizada junto ao Banco Volkswagen Filial Brasília que apresente resultados sobre a valorização das diferenças individuais através da percepção dos funcionários e de acordo com Gil (2002) este tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema. Quanto aos objetivos se utilizou o método qualitativo, que para Silva e Menezes (2000) a pesquisa pode ser classificada como qualitativa quando existe foco na análise de documentos, textos e abordagens que não utilizam números porque e se interpreta respostas de significado subjetivo e a percepção estudada, neste caso, varia de indivíduo para indivíduo.

A pesquisa bibliográfica feita por meio de material já publicado como explica Gil (2002) foi necessária para obtenção de conhecimentos científicos que permitiram a análise de definições sobre percepção, valorização e diferenças individuais, assim como, analisar a importância das diferenças individuais para as organizações e descrever atitudes que as organizações podem adotar para a valorização das diferenças individuais. A entrevista que Gil (2002) define como a técnica que utiliza duas pessoas onde uma elabora questões e a outra responde ou uma conversa para se chegar a um fim específico, recolhendo dados e informações de acordo com Cruz e Uirá (2004), feita com perguntas semi estruturadas permitiu apresentar os resultados sobre a percepção dos funcionários do Banco Volkswagen Filial Brasília a respeito das diferenças individuais dentro da própria Organização contribuindo para o sucesso no alcance de todos os objetivos propostos no trabalho.

A entrevista foi feita com um grupo de quatro funcionários que demonstraram interesse em participar da pesquisa depois de explicar os motivos e a finalidade do trabalho de pesquisa. O participante preencheu o termo de consentimento. Foram utilizadas nove perguntas subjetivas que investigaram a percepção dos funcionários sobre a valorização das diferenças individuais e três perguntas para levantamento de dados demográficos como sexo, escolaridade e o tempo de trabalho na Organização. As entrevistas foram feitas no Banco Volkswagen Filial Brasília durante o expediente de trabalho.

Foi solicitada autorização ao gerente-geral que definiu o período da manhã como o melhor horário dentro do expediente para a realização do levantamento. A duração

por entrevista foi de aproximadamente dez minutos. Foram feitas todas no mesmo dia. As repostas das entrevistas aplicadas foram transcritas, categorizadas e a partir daí verificadas respostas incidentes para a análise e interpretação dos dados de extrema relevância para a formulação da análise crítica e considerações finais do trabalho.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão apresentadas definições dos termos percepção, valorização e diferenças individuais encontradas na literatura que necessariamente devem ser entendidos para a compreensão do estudo desta pesquisa. A importância das diferenças individuais também será destacada e analisada nesta etapa do trabalho. Por fim, irá se descrever atitudes que as organizações podem adotar para a valorização das diferenças individuais.

A percepção para Rector e Trinta (1990) é um esforço espontâneo, instantâneo e que se gera por si só. Essa percepção acarreta na forma como definimos nossa realidade e tem como limitantes o conhecimento e a memória. Os autores também destacam que a percepção depende dos sistemas receptores do homem que percebe o mundo e absorve sua cultura através dos sentidos da visão, audição, tato, paladar e olfato.

Sabemos que esses sentidos são alterados devido à cultura das pessoas, como por exemplo, o abraço que aguça o tato, nos países latinos é mais usado do que nos países europeus. O gestor deve se atentar para essas alterações de percepção dos funcionários no ambiente de trabalho para evitar constrangimentos.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) definem a percepção como um processo onde as informações que afetam os sentimentos e ações da própria pessoa e de outras são processadas. Estes autores também concordam com Rector e Trinta (1990) quando dizem que essa percepção é obtida através dos cinco sentidos do homem. Definem também que a percepção forma impressões sobre si mesmo, outras pessoas e vivências do cotidiano. É um filtro onde a informação passa antes de causar efeitos sobre a pessoa, então a qualidade da percepção influenciará impacto fundamental sobre as reações em uma determinada situação e a percepção pode durar por muito tempo.

Existem fatores que contribuem para a diferença de percepção e do processo perceptivo de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) que são o perceptor com suas experiências anteriores, o percebido que é o objeto da percepção e o ambiente que é o ambiente físico onde acontece a percepção. Os estágios do processo perceptivo são a atenção e seleção que é a filtragem seletiva das informações, a organização

das informações em esquemas e a recuperação que é o uso de informações arquivadas na memória que necessitam ser ativadas para auxiliar no processo perceptivo. A administração da percepção é uma tentativa de se comportar para que se crie a impressão desejada de uma pessoa aos olhos de outros, as primeiras impressões são importantes porque influenciam como as pessoas respondem umas às outras.

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), os gerentes devem aprender as atividades de percepção para melhorar suas próprias imagens e ser sensíveis ao uso por subordinados e outras pessoas na organização.

Chiavenato (2004) diz que cada pessoa interpreta de forma diferente o mundo em que vive e que a percepção captura as informações ao seu redor e também como Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), define a percepção como um processo, onde as pessoas procuram dar sentido ao ambiente que as cercam, notam de forma seletiva as diferentes partes do ambiente, levando em conta suas experiências passadas e avaliam o que estão experimentando em função da sua necessidades e valores.

Para compreender melhor a definição anterior de Chiavenato (2004) e para a contribuição do desenvolvimento da pesquisa proposta, vai-se agora aprofundar em questões sobre valor.

Mayo (2003) diz que a definição de valor para as pessoas depende de suas percepções particulares, desta maneira o valor em relação a algo pode ser maior ou menor dependendo da percepção de cada um. Os funcionários de uma organização realizam seu trabalho e esperam receber algum valor, de diversas formas, como retorno. E, supondo que elas são selecionadas porque são competentes na realização de suas tarefas, a empresa não vai querer perdê-las, principalmente no cenário do mundo moderno onde os talento são escassos.

Pode-se verificar que a percepção de valor varia de pessoa para pessoa. Scott, Jaffe e Tobe (1998) dizem que os valores são significados que atribuímos às coisas. Então, é necessário entender a importância das diferenças individuais no ambiente de trabalho, pois a forma que a empresa adota como valorização de seus funcionários pode não atingir a todos.



A preocupação com a valorização não é recente e está ligada a diferenças individuais como podemos perceber na citação seguinte em Vital 1957 (apud MENDOZA, 2006) diz que:

*Desde longo tempo, vimos nos preocupando com os problemas ligados à valorização do homem. E uma das condições fundamentais para atingir esse objetivo é conhecê-lo bem, sobretudo do ponto de vista de sua capacidade física e mental e, mais ainda, de suas aptidões e tendências.*

Existem formas da empresa adicionar valor as pessoas conforme diz Mayo (2003) como propiciar salários, benefícios, bonificações e tratamento de igualdade na empresa, mas muitas pessoas desejam mais do que recompensas financeiras e o modo pela qual provemos valor ao indivíduo irá condicionar sua motivação, comprometimento e lealdade e isso contribuirá para adicionar valor aos outros interessados na organização.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), acrescentam que a organização que trata melhor os gerentes que os funcionários da linha operacional pode enviar mensagens que levam as pessoas a entender que a empresa é um lugar injusto para se trabalhar e, conseqüentemente causar distanciamento dos mesmos, gerando improdutividade.

Pagar salários justos e cuidar das pessoas são idéias de Cohen e Fink (2003) para que os funcionários se sintam valorizados, desde que a organização tenha condição, pois existem outras atitudes, além da remuneração, para manter bons empregados. As empresas precisam recompensar funcionários que demonstram alto desempenho em todos os níveis da organização, porém é preciso verificar quais são as necessidades mais importantes e elaborar um sistema de recompensas adequado que inclui, por exemplo, salário e responsabilidade. Quanto maior for a adequação entre as necessidades e as recompensas maior será a produtividade. Quanto mais necessidades mais variadas serão as recompensas e quanto menor as necessidades, menor será o número de recompensas.

Através das recompensas o sentimento de valorização poderá ser despertado nos colaboradores da organização trazendo benefícios para um desenvolvimento do trabalho com mais entusiasmo.

Mayo (2003) ressalta também que a maior parte das justificativas que leva uma pessoa a pedir o desligamento da empresa esta relacionada à falta de crescimento pessoal e de avanços na vida profissional. Essas questões devem ser resolvidas por uma organização preocupada com a criação de valor. As pessoas com seus conhecimentos também são geradoras de valores, por isso são elementos organizacionais que possuem maior importância, merecendo diálogos sobre suas ambições. Devem existir também discussões sobre como gerenciar os talentos.

Além dos talentos as diferenças individuais também merecem atenção sobre a forma como serão gerenciadas, pois esta questão está presente em todas as empresas, já que estas não existem sem as pessoas e as pessoas são dotadas de características próprias e únicas. A história da humanidade é composta por indivíduos revolucionários ou conservadores, bondosos ou malvados, agressivos ou pacíficos, mas todos com suas diferenças contribuíram para o desenvolvimento.

Mendoza e Colon (2006) informam que o estudo das diferenças individuais nasceu na Grécia Antiga, onde os filósofos tentavam explicar as diferenças individuais de acordo com uma série de princípios naturais. O pai dos estudos sobre as diferenças pessoais surgiu no Renascimento, Dr. Juan Huarte de San Juan. Darwin declarou que a evolução das espécies só é possível se os indivíduos que a compõe são diferentes. Dr Juan classifica as diferenças individuais em três partes: a primeira estuda as diversas personalidades, a segunda estuda as relações entre as profissões e as pessoas e a terceira dá conselhos sobre melhoramentos na constituição biológica das pessoas.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) dizem que as características humanas individuais tornam a pessoa única. As diferenças incluem sexo, raça, idade e capacidade física. Chiavenato (2004) diz que as pessoas têm maneiras diferentes de pensar, agir e sentir e que a diferença é a principal característica do ser humano. Cada pessoa possui suas capacidades, habilidades, competências, conhecimento e talento. Para Kolasa (1978) os traços ou características individuais humanas têm uma base biológica que é formada pelo acasalamento de cromossomos das células de cada genitor.

As diferenças demográficas que incluem variáveis como sexo, idade, raça, etnia e até preferência sexual segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) servem de base para pesquisas que comparam características de funcionários com baixo e alto desempenho para obter um perfil que servirá para seleção de novos funcionários a determinados cargos. O conhecimento das diferenças individuais na empresa pode ser obtido através de observação, entrevista ou teste (KOLASA, 1978)

Deve-se ter cuidado para que as diferenças demográficas não sirvam de base para estereótipos, evitando que o potencial do funcionário seja realmente avaliado. Como exemplo, tem-se a tendência de achar que pessoas mais velhas não são criativas. Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) dizem que as características demográficas podem ser bases para os estereótipos que obscurecem as diferenças individuais e podem evitar que se enxergue as pessoas como indivíduos únicos, deixando de avaliar adequadamente seu desempenho potencial.

Em relação ao sexo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) dizem que há pouca diferença entre homens e mulheres que afetam o desempenho no trabalho, mas a diferenciação na forma de resolver problemas, na capacidade analítica, na competitividade, na motivação, na capacidade de aprender e na sociabilidade. As mulheres geralmente se conformam mais a ter menos expectativas de sucesso. A taxa na falta de trabalho é maior entre as mulheres devido à criação dos filhos.

É necessário salientar que os resultados descritos por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) no parágrafo anterior foram obtidos por meio de pesquisas realizadas nos Estados Unidos o que pode não ser uma verdade completa para a realidade brasileira.

Sobre os estudos de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) pode-se verificar que um estereótipo relaciona a idade com a capacidade de aprendizagem e a flexibilidade. Muitos acham que os idosos têm a capacidade de aprendizagem reduzida, pouca mobilidade e tendência a serem menos produtivos que os mais jovens, porém isso depende de cada pessoa. Os idosos têm um índice maior de falta, mas com um número maior de justificativas do que os jovens. Os pedidos de demissão são menores entre os mais velhos e há evidências que a satisfação no emprego às vezes aumenta com a idade.

Continuando com os estudos de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) vê-se que os funcionários deficientes fazem o trabalho tão bem quanto os demais e que as despesas com a acomodação de deficientes em geral não são excessivas, então pode-se dizer que não são obstáculos para a contratação desses trabalhadores. Algumas empresas estão contratando tanto pessoas com algum tipo de deficiência física como mental.

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) os estudos sobre grupos raciais étnicos não são sistemáticos suficientes para gerar um relatório, mas existem muitos estereótipos para esses e cada um tende a criar estereótipos sobre os outros. Existem outras características demográficas que também são consideradas, como estado civil, número de filhos e experiência. Pesquisas mostram que pessoas casadas geralmente faltam menos ao trabalho, têm menor taxa de rotatividade e maior satisfação pelo emprego que possuem do que as solteiras e há relação entre o número de filhos e ausências no trabalho. Funcionários mais experientes tendem a faltar menos no trabalho e sua rotatividade é menor. Um funcionário com histórico de rotatividade está relacionado a uma futura rotatividade.

Se forem cuidadosamente verificadas as variáveis demográficas descritas anteriormente podem ser usadas para auxiliar o processo de seleção adotado por uma organização, adequando cada uma ao perfil da vaga disponível, evitando assim, com a escolha do perfil correto, custos com treinamentos para o bom desempenho do funcionário em suas tarefas.

Agora fala-se sobre as demais diferenças que são características dos seres humanos como diferenças de personalidade, diferenças de aptidão e habilidade e diferença de valores e atitudes.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), definem a personalidade como o perfil geral ou características que representam a natureza única de um indivíduo, como ele age e reage em relação aos outros. Combina características físicas e mentais e refletem como alguém pensa, olha, sente e age. Geralmente, a personalidade pode ser percebida através do comportamento. Sempre existiram questionamentos sobre como a personalidade é determinada, se pela hereditariedade ou pelo ambiente, ou seja, a criação recebida. Pelos estudos realizados pelos autores a proporção é de

meio a meio para a hereditariedade e para o ambiente como a figura a seguir demonstra:

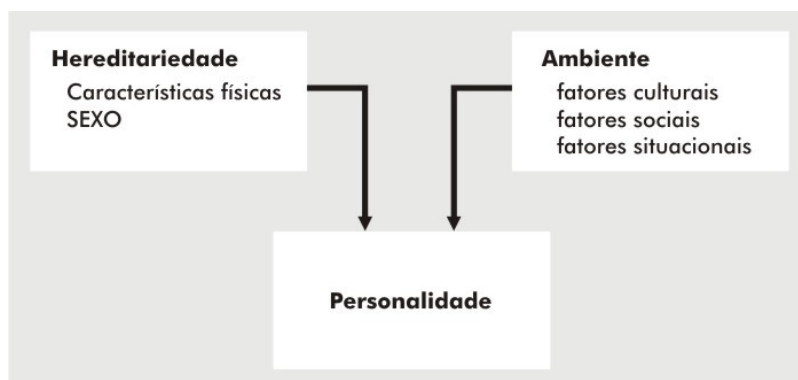


Figura 1 - Ligação da Hereditáriedade e do Ambiente com a Personalidade.  
Fonte: Schermerhon , Hunt e Osborn (1999, p. 62)

Kolasa (1978) informa que a personalidade é produto de muitas forças, mas principalmente pelas originadas no convívio familiar.

Existem cinco dimensões da personalidade a extroversão, a agradabilidade, o consciencioso, a estabilidade emocional e a abertura a novas experiências. Existem testes de personalidade que determinam a intensidade de cada dimensão em cada pessoa. Porém, Kolasa (1978) afirma que os testes de personalidade servem para medir dimensões pessoais que tem um papel nas reações do indivíduo em determinadas situações que são vitais. Estes testes de personalidade geralmente consistem em verificar o comportamento através de perguntas sobre o que seria feito em situações hipotéticas.

Choen e Fink (2003) dizem que existe na organização uma tendência a superestimar os defeitos da personalidade individual quando ocorrem problemas e a subestimar os efeitos das exigências da tarefa do ambiente em volta.

Um segundo aspecto de características individuais inclui a aptidão e a habilidade. A aptidão como pode-se encontrar em Chiavenato (2004) é uma predisposição inata para a realização de determinada tarefa e habilidade para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) é o reflexo da capacidade de cada pessoa desempenhar tarefas exigidas para um cargo. Aptidões e habilidades são importantes no momento em que um gerente desenvolve um processo seletivo para verificar se o indivíduo se

adequará ao cargo que pretende ocupar. Além das aptidões e habilidades é importante verificar as habilidades físicas para algumas tarefas como as desenvolvidas por bombeiros ou policiais que exigem um grande esforço físico.

Como diz Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) as diferenças de valores e atitudes demonstram o que é certo e o que é errado para cada pessoa e seus valores tendem a influenciar suas atitudes e comportamento. Pais, professores, amigos são os principais influenciadores na formação de valores de uma pessoa que se desenvolvem em consequência do aprendizado e das experiências que encontram no ambiente em que vivem.

Identificar os valores de seus funcionários é importante para uma empresa preocupada com seu desenvolvimento, se são contratados empregados que consideram que todos têm direitos iguais e nos procedimentos da empresa os gerentes têm um tratamento privilegiado, pode gerar uma atitude nesses empregados que a empresa é um lugar injusto para se trabalhar e em consequência não vão produzir bem ou até mesmo se demitirem.

Continuando com o pensamento de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) vemos que as atitudes são influenciadas pelos valores e que são uma predisposição de responder de forma negativa ou positiva aos acontecimentos do ambiente onde está inserida. A atitude é hipotética, não se pode ver ou tocar ou tratá-la isoladamente. Podemos entender a atitude de determinada pessoa pelo o que ela diz ou faz, ou seja, seu comportamento. Os antecedentes crenças e valores influenciam uma atitude que irá gerar um comportamento.



Figura 2 - Ligação da Hereditariedade e do Ambiente com a Personalidade.  
Fonte: Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 67)

Agora que já se levantou teorias sobre a percepção, valorização e diferenças individuais, irá se analisar a importância das diferenças individuais para as empresas que desejam obter sucesso nos negócios e valorizar os principais responsáveis por estas conquistas que são os seres humanos, pois apesar de existirem recursos como máquinas, equipamentos, instalações e um nível alto de tecnologia, ainda é necessário que pessoas operem e façam funcionar o ambiente de produção, seja de bens ou idéias.

Os benefícios que a diversidade pode trazer para a organização são vários. Alguns são citados em Chiavenato (2004) como maior probabilidade de se chegar a soluções originais, criativas e inovadoras, criação de uma imagem que se destaca uma postura ética ao se declarar contra preconceitos e discriminações, obtenção de fidelidade e lealdade dos parceiros levando-os a se empenhar mais pela organização, desenvolvendo a iniciativa, a autonomia e a responsabilidade em um clima de trabalho que estimula o crescimento das pessoas que irá caracterizar a empresa como um agente que realmente promove a mudança social. A diversidade destaca as habilidades de cada um deixando de tratar as pessoas como se elas fossem padronizadas ou sem personalidade.

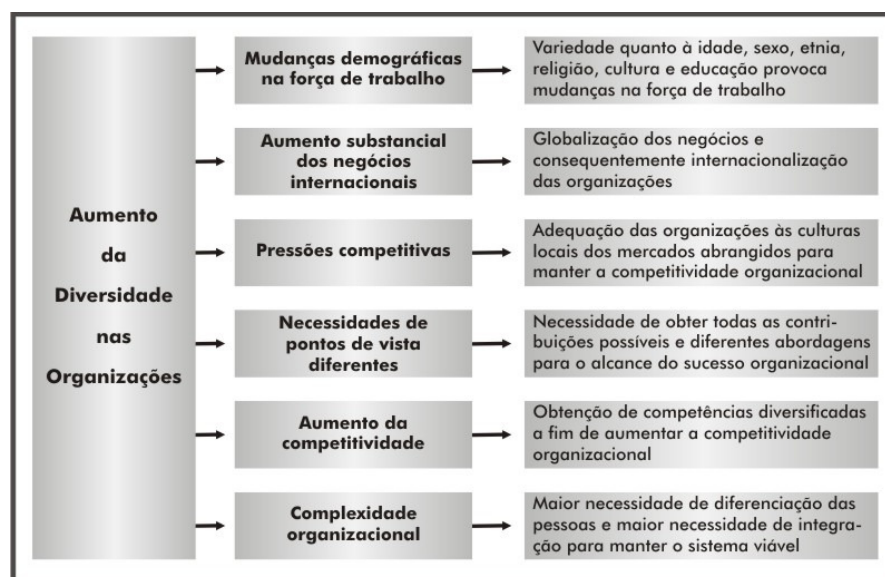


Figura 3 - Principais razões para o aumento da diversidade nas organizações.  
Fonte: Chiavenato (2004, p. 200)

Ainda conforme o pensamento de Chiavenato (2004), autor citado acima, as organizações podem buscar alguns meios para produzir lucro por meio das pessoas como proporcionar segurança no emprego, as práticas de cooperação entre os

empregados ou melhoria na produtividade são sustentadas quando as pessoas não sentem medo de perder o emprego. A admissão seletiva faz com que a companhia obtenha lucro quando se esforça para recrutar os indivíduos certos, pois alguns atributos importantes são difíceis de mudar com treinamentos, assim devem enfatizar qualidades que diferenciam os candidatos a vaga que se pretende preencher. As equipes autogerenciadas compostas por diferentes componentes favorecem o aparecimento de idéias e soluções criativas para os problemas da organização. Enfim, existem diversos caminhos para incrementar o desempenho organizacional por meio do aproveitamento do melhor desempenho das pessoas e com o aumento da satisfação.

Para Cohen e Fink (2003) com a diversificação da força de trabalho há mais probabilidade que os empregados tragam atitudes, formações e pressuposições diferentes para o ambiente de trabalho. E os grupos poderão ter integrantes de diferentes países, de subgrupos étnicos ou raciais, de situações econômicas diferentes e assim por diante.

Como não existem duas pessoas iguais, também não existem duas organizações iguais e o que muitas vezes diferencia uma organização da outra são seus funcionários, a forma como eles pensam, produzem e interagem com o ambiente a tornam única. Para aproveitar todas as características, habilidades e competências de um indivíduo as empresas mais avançadas estão procurando enfatizar e privilegiar as diferenças individuais como podemos verificar em Banco Real (2009) que em um dos seus valores corporativos, o respeito, afirma que todas as pessoas são tratadas com respeito independente de sua origem, hierarquia, sexo, cor e idade e que a força de trabalho que possuem advém da diversidade de idéias, opiniões e interesses e que tratam com dignidade as diferenças ou divergências.

Se todas as pessoas fossem iguais a tarefa do administrador seria simples, as organizações poderiam ser padronizadas com facilidade, mas sabe-se que a diferença individual dos colaboradores e parceiros é uma realidade, então é preciso aproveitar essas diferenças para aumentar a competitividade.

Conforme explica Chiavenato (2004), o combustível que move a era da informação é o conhecimento que os talentos humanos possuem e as organizações estão



buscando meios para garantir o controle desse recurso valioso e como antigamente como acontecia com os recursos naturais que estavam espalhados por todo planeta, os recursos humanos também assim estão. Muitos talentos estão em países conhecidos por ter uma mão de obra barata como Índia, Cingapura, Taiwan. Pessoas com altas competências e baixo custo estão sendo procurados pelas organizações, porém existe uma barreira cultural que dificulta a integração desses talentos, pois possuem, na maioria das vezes, diferentes personalidades e forma de trabalhar. As organizações que buscam a competitividade devem procurar por toda parte talentos para atraí-los e retê-los, pois estas pessoas que a primeira vista podem ser tratadas como diferentes provavelmente possuem conhecimentos imprescindíveis para a obtenção do sucesso organizacional. Essas diferenças entre as pessoas contribuem para a formação de novos pontos de vista e assim o surgimento de novas idéias no ambiente de produção.

Para administrar essa gama de diferenças que os funcionários possuem, os gerentes podem tomar várias atitudes para que eles se sintam valorizados, ao invés de discriminizados, e seguros para expressar suas idéias e atitudes aumentando a diversidade da força de trabalho.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) dizem sobre a importância do alcance de oportunidades no local de trabalho através da mudança de dados demográficos na organização como maior variação de idade, sexo, misturas étnicas ou beneficiar grupos que sofreram injustiças anteriormente. A administração da diversidade pressupõe que os grupos manterão suas características e influenciarão a empresa da mesma forma que serão influenciados por ela, gerando uma série de valores comuns. A grande conquista consiste em conciliar as pressões para administrar a diversidade da força de trabalho e melhorar a competitividade organizacional, ou seja, uma combinação entre a organização com serviços específicos e as pessoas selecionadas, contratadas e treinadas.

Segundo Chiavenato (2004), as empresas devem oferecer condições de trabalho onde os talentos possam colaborar e contribuir para o sucesso na organização agregando riqueza aos outros parceiros. Porém, não basta ter talentos é preciso saber aplicá-los e utilizá-los dentro de um clima democrático, agradável e participativo, encontrando alternativas para que as pessoas brilhem ao desenvolver

seu trabalho, tanto como funcionários, empregados temporários e até consultores. Os melhores profissionais devem estar combinados com os melhores projetos, deve existir rotação de cargos e tarefas, fazendo com as pessoas transitem por várias ocupações. Deve-se envolver as equipes em elaboração de estratégias da empresa e mostrar para as pessoas como suas atitudes podem influenciar positivamente nos resultados e oferecer programas de aprendizado que auxiliaram as pessoas a aprender e resolver problemas do dia a dia.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) completam o pensamento anterior quando dizem que é fundamental não esquecer a combinação organização, trabalho e indivíduo. Isso envolve como será determinado o perfil adequado de características individuais necessárias para assegurar o sucesso do indivíduo na organização e nos trabalhos desenvolvidos por ele.

Devem existir práticas de responsabilidade para os gerentes tratarem trabalhadores diversos com justiça. Elas contemplam fatores como ênfase sobre a diversidade nas avaliações, promoções e planejamento de sucessão, políticas contra racismo e discriminação. (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999)

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), as práticas de desenvolvimento preparam os trabalhadores diferentes para o progresso com treinamentos sobre redes de trabalho, grupos de apoio, rotação no trabalho, desenvolvimento para novos contratados com grande potencial, eventos e prêmios de reconhecimento. As práticas de recrutamento enfatizam a atração de candidatos a emprego em todos os níveis que estejam dispostos aceitar tarefas novas, recrutamento de gerentes e não gerentes, treinamento interno e publicações que esclareçam a diversidade.

Porém, conforme cita Chiavenato (2004), reter talentos diversos não é um papel só da organização, é preciso que cada pessoa também faça a sua parte, demonstrando na execução de suas tarefas do cotidiano competências para o negócio. Para estar de acordo com os cargos oferecidos pelas melhores companhias as pessoas devem possuir flexibilidade para se adaptar às mudanças e incertezas em relação ao próprio emprego, habilidade para aprender sempre, ser digital porque lidar com a tecnologia da informação é uma das maiores exigências da modernidade e diversidade, que para muitos executivos engloba a diversidade somente em relação

a raça e gênero, mas diz respeito muito a mais a diversidade cultural, de educação, experiências da vida e interesse. Quanto maior a diversidade cultural maiores chances de surgir idéias e soluções inovadoras.

O referencial teórico apresentado englobou assuntos fundamentais para o alcance da realização dos objetivos específicos que foram propostos para se obter sucesso no desenvolvimento do objetivo geral, e assim, encontrar a solução do problema que é a grande motivação para a conclusão desta pesquisa científica.

Inicialmente as definições dos termos percepção, valorização e diferenças individuais encontradas na literatura foram aprofundadas, e desta maneira pode-se verificar que a percepção é instantânea e acarreta como vemos a realidade que nos cerca com a ajuda do conhecimento e da memória que possuímos, além de valores pessoais que são importantes nesse processo, então viu-se que o valor que é dado a algo pode ser maior ou menor de acordo com a percepção de cada um, já que cada ser é único dotado de suas diferenças individuais que incluem sexo, raça, idade e capacidade física, pensando, agindo e sentindo de maneiras diferentes.

As diferenças individuais são importantes para empresas que desejam obter sucesso nos negócios e valorizar os principais responsáveis que são os seres humanos que trazem para dentro da organização soluções originais, criativas e com inovações. A valorização das diferenças individuais traz para o ambiente profissional uma postura ética, pois a empresa declara-se contra preconceitos e discriminações, obtendo fidelidade e lealdade de seus parceiros, e para isso, deve-se procurar adequar os funcionários aos cargos onde possam desenvolver mais suas habilidades e competências, mostrando-lhes que suas atitudes podem influenciar de forma benéfica nos resultados.

A seguir será apresentado um estudo de caso com informações sobre o Banco Volkswagen, uma financeira que possui grande credibilidade no mercado brasileiro, escolhida para aplicação desta pesquisa junto a seus funcionários.

#### 4 ESTUDO DE CASO

Segundo Volkswagen do Brasil (2009), a Empresa iniciou seus trabalhos na Alemanha na década de 1930, com o projeto de construção do Fusca. Com o início da Segunda Guerra Mundial sua produção foi voltada para veículos militares.

Em 1945 existiam incertezas quanto ao futuro da fábrica, que foi oferecida para empresas inglesas, americanas e francesas. Todos a rejeitaram. Após 1948, a Volkswagen se tornou elemento simbólico e econômico da recuperação da Alemanha Ocidental. A produção do Fusca cresceu em grande proporção ao longo dos anos, tendo atingido um milhão de veículos em 1954

A história da Volkswagen no Brasil surgiu em 23 de março de 1953, em um armazém alugado na Rua do Manifesto no bairro do Ipiranga na Capital Paulista. Nascia a Volkswagen do Brasil Ltda. Possuía apenas doze empregados. Em junho de 1956 o governo proporcionou condições para a instalação da indústria automobilística no País, criando estruturas para o rápido desenvolvimento do setor. A Volkswagen construiu sua primeira fábrica em São Bernardo do Campo. O primeiro modelo fabricado no Brasil foi a Kombi

Em 18 de novembro de 1959 aconteceu a inauguração da fábrica Anchieta em São Bernardo do Campo por onde o Presidente a República Juscelino Kubistcheck andou em um Fusca conversível.

Em março de 1972 foram vendidos um milhão de fuscas. Em 1973 foi lançada a Brasília, que fez sucesso pela praticidade e espaço interno. Em 1980 a Empresa iniciou a produção família do gol criada para substituir o fusca. Gol em sua quinta geração bate recordes de venda na história automotiva nacional.

No ano de 1987 ocorreu uma forte queda do mercado automotivo. Para reduzir os custos e aproveitar os recursos disponíveis, a Volkswagen e a Ford uniram-se para criar Autolatina Brasil. Em 1994 ocorreu a abertura da economia brasileira, a indústria começa a viver um novo cenário. Nessa mesma época ocorreu a separação das duas marcas. Dois anos após a Volkswagen inaugurou mais duas fábricas no Brasil. A fábrica de motores em São Carlos e a fábrica de caminhões e ônibus, em Resende no do Rio de Janeiro. Em janeiro de 1999, a empresa abriu a fábrica de São José dos Pinhais no Paraná.

Em 1976 foi criado o Banco Volkswagen que é hoje uma das instituições financeiras com grande credibilidade no mercado nacional e possui uma carteira ativa de 250 mil clientes. Desempenha um papel primordial nos negócios da Volkswagen do Brasil. Devido à garantia, confiança e tradição dos serviços prestados a parceria com o consumidor tem sido um dos principais objetivos. O trabalho é feito em nome da marca para satisfazer o cliente

Possui uma equipe de aproximadamente oitocentos profissionais capacitados e treinados para oferecer serviços diferenciados e um atendimento de qualidade. Os serviços estão disponíveis em toda a Rede de Concessionários Volkswagen através das sete filiais e postos de atendimento localizados estrategicamente em todo país. A missão da Volkswagen Serviços Financeiros é oferecer ao mercado serviços financeiros competitivos e rentáveis, fortalecendo os negócios do Grupo Volkswagen e satisfazendo as expectativas dos clientes, concessionários, colaboradores e acionistas. A visão é ser a primeira opção em serviços financeiros para as concessionárias do Grupo Volkswagen. Possui uma Unidade de Negócios para empregados, com diversos produtos de financiamentos e consórcio com planos especiais e condições únicas, que atende aproximadamente vinte mil funcionários das Fábricas e Volkswagen Serviços Financeiros

No Banco Volkswagen, o cliente tem condição escolher a forma de pagamento. A aprovação de crédito é feita de forma rápida e sem burocracia. Dispõe de quatro formas de financiamento: CDC (Crédito Direto ao Consumidor), *Leasing*, *Finame* e *Finame Leasing*

A seguir serão apresentadas as entrevistas aplicadas para o conhecimento da realidade do Banco Volkswagen Filial Brasília em relação a teoria estudada sobre a percepção da valorização das diferenças individuais.

#### **4.1 Entrevista**

Em um estudo de caso é feita uma análise da teoria em relação à realidade do ambiente investigado, sabendo que a teoria nem sempre pode ser aplicada em seu sentido literal devido às variações de comportamento, cultura, valores e princípios de uma empresa.

Portanto, para realizar um estudo sobre a percepção dos funcionários a respeito da valorização das diferenças individuais no Banco Volkswagen Filial Brasília e saber se esta prática existe neste ambiente de trabalho, foi necessário desenvolver uma entrevista com um grupo de funcionários para que expressassem suas percepções sobre o assunto e assim se obter dados da realidade.

O primeiro passo foi apresentar uma súmula do referencial teórico desta pesquisa, com o objetivo de esclarecer o entrevistado a respeito do assunto que está sendo investigado. As entrevistas foram realizadas com o grupo de quatro funcionários do Banco Volkswagen Filial Brasília durante o dia 15 de maio de 2009.

#### **4.2 Análise Crítica**

Antes de iniciar o processo de entrevista com os funcionários do Banco Volkswagen Filial Brasília foi explicado aos interessados sobre a delimitação do tema proposto para o trabalho e o interesse em se pesquisar tal assunto. Os funcionários, em sua maioria, disse que não havia pensado no assunto ainda e nem analisado sua importância para as relações profissionais.

A valorização das diferenças individuais despertou mais interesse quando esclarecida aos três entrevistados de nível gerencial, pois conversamos sobre a necessidade de que as pessoas possuem de gestões diferenciadas e que antigamente isso não era observado e as teorias administrativas eram aplicadas de forma generalizada contribuindo para o surgimento de estereótipos na organização e se esquecia da importância do capital humano, fazendo com que alguns não se sentissem valorizados e como descreve Scott, Jaffe e Tobe (1998) a forma como a empresa adota como valorização de seus funcionários pode não atingir a todos.

Os três entrevistados que possuem um cargo de gestão apresentaram pontos de vista sobre as questões da valorização das diferenças individuais parecidos e um entrevistado de nível operacional apresentou posições bastante destoantes dos demais. Todos os entrevistados possuem curso superior completo e trabalham na Organização a mais de cinco anos.

Quando questionados sobre a oportunidade de expressar as idéias, expectativas e sonhos os funcionários de nível gerencial concordaram que a Empresa oferece meios para que isso aconteça através de reuniões, treinamentos, projetos, confecção de relatórios e que existe um programa onde os funcionários podem mandar suas ações realizadas durante o ano para que concorram a prêmios. Porém, o entrevistado de nível operacional discorda, de acordo com as suas declarações, pois acredita que a oportunidade de se expressar não existe, tendo que agir conforme determinações da gerência, prejudicando o surgimento de novas idéias. Aí podemos perceber a teoria dita por Chiavenato (2004) que cada pessoa interpreta de forma diferente o mundo em que vive e que a percepção captura as informações ao seu redor já que estas oportunidades, conforme levantado, estão disponíveis para todos os funcionários da Organização.

A respeito do tratamento individualizado feito pelo Banco Volkswagen Filial Brasília foi citado por dois entrevistados a avaliação de desempenho, o programa de coaching e o projeto conversando como exemplos. O projeto conversando foi implantado para os funcionários fazerem reuniões e discutirem os problemas, soluções que podem ser dadas e até mesmo desabafar. O entrevistado de nível operacional afirma que o tratamento individualizado só existe entre gerentes e supervisores. Porém, estas ações feitas pela Empresa estão disponíveis para todos. Então questiona-se se o entrevistado possui uma percepção de que não está inserido no mesmo ambiente profissional que os demais porque conforme Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) a percepção é um processo onde as pessoas procuram dar sentido ao ambiente que as cercam, notam de forma seletiva as diferentes partes do ambiente, levando em conta suas experiências passadas e avaliam o que estão experimentando em função da sua necessidade de valores.

A valorização do funcionário com pagamento de salário, benefícios ou bonificações condicionados ao desempenho individual foi reconhecida pelos funcionários de nível gerencial que citaram a renda variável de acordo com o alcance de objetivos e a participação nos lucros. O nível operacional não possui este tipo de valorização. Mayo (2003) diz que os funcionários de uma organização realizam seu trabalho e esperam receber algum valor, de diversas formas como retorno. E, supondo que elas são selecionadas porque são competentes na realização de suas tarefas, a empresa não vai querer perdê-las, principalmente no cenário atual do mundo

moderno onde os talentos são escassos. Pagar salários justos e cuidar das pessoas são ideias de Cohen e Fink (2003) para que os funcionários se sintam valorizados.

Questionados sobre o processo seletivo, os funcionários entrevistados do Banco Volkswagen Filial Brasília afirmaram que existe a busca pelas qualidades que diferenciam os candidatos a vaga que se pretende preencher, porém pode ser melhorado, pois um citou o maior número de contratações através de indicação e outro entrevistado citou o termo QI que nesse sentido significa quem indica. Porém, se a empresa contrata o perfil correto para a vaga disponível, evita-se custos com treinamentos para o bom desempenho do funcionário em suas tarefas.

A diversidade no corpo de funcionários foi descrita com a presença de pessoas de mais idade, com mais experiência de mercado, com nível de escolaridade, mas também um entrevistado citou o fato de a Empresa não ter em seu corpo de funcionários negros e deficientes físicos, o que é um fato que chamou a atenção. Os benefícios que a diversidade pode trazer para as organizações são inúmeros. Como dito por Chiavenato (2004) existe a probabilidade de se chegar a soluções originais, criativas e inovadoras, criação de uma imagem que se destaca por uma postura ética ao se declarar contra preconceitos e discriminações.

Shermerhorn, Hunt e Osborn (1999) dizem que as características demográficas podem ser bases para estereótipos que obscurecem as diferenças individuais e podem evitar que se enxergue as pessoas como indivíduos únicos, deixando de avaliar adequadamente seu potencial. Pelas entrevistas aplicadas foi identificado um estereótipo em relação a mulheres grávidas que segundo o entrevistado é vista como a funcionária que tira muitos atestados médicos e devido a isso trabalha pouco.

Os entrevistados acreditam que é mostrado que as atitudes influenciam nos resultados da Organização quando é realizada a avaliação de desempenho, nas negociações que são feitas pelos gestores e quando existe uma oportunidade de promoção, pois isto significa o reconhecimento de um bom trabalho desenvolvido. Para Chiavenato (2004) os profissionais devem estar combinados com os projetos de acordo com suas características, deve existir rotação de cargos e tarefas, fazendo com que as pessoas transitem por várias ocupações. Deve envolver as



equipes em elaboração de estratégias da empresa e mostrar para as pessoas como suas atitudes podem influenciar nos resultados.

De acordo com as respostas obtidas nas entrevistas percebe-se que existe pouca rotação de cargos e tarefas na Empresa, o que foi alegado pela geografia da região atendida que compreende todo o Norte, Centro-Oeste e o Maranhão. Geralmente a rotação existe quando há a necessidade de substituir um outro funcionário por determinado tempo.

Como já citado por Chiavenato (2004) reter talentos não é uma obrigação só da empresa. É necessário que o funcionário também faça a sua parte demonstrando suas competências nas tarefas do cotidiano. Os funcionários do Banco Volkswagen Filial Brasília que possuem cargos de gestão revelaram que buscam aumentar sua diversidade por meio de leitura de livros sobre gestão, jornais, revistas, participação em palestras, cursos de especialização, conversas com colegas de trabalho e até concorrentes. O entrevistado de nível operacional disse que continua estudando, porém sua cultura fica a desejar.

O próximo passo será a produção das considerações finais da pesquisa, onde será possível verificar as respostas encontradas para o problema estudado e os objetivos propostos, além de descrever as vantagens e as dificuldades deste trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As diferenças individuais dentro de uma organização são responsáveis pelo aumento da criatividade, proporcionando soluções competitivas frente aos concorrentes de uma empresa. As diferenças individuais devem ser cada vez mais valorizadas, pois a tendência é que os talentos sejam cada vez mais escassos, fazendo com que os gestores busquem em várias partes do mundo componentes para suas equipes.

Buscou-se responder, nesta pesquisa, o problema: existe valorização das diferenças individuais dos funcionários do Banco Volkswagen Filial Brasília. Verifica-se que os funcionários que possuem cargo de gestão percebem que a Empresa utiliza práticas de valorização das diferenças individuais, principalmente com avaliações de desempenho, projetos e renda variável de acordo com desempenho profissional. O entrevistado de nível operacional não demonstrou percepção sobre a valorização das diferenças individuais e ainda transmitia um certo sentimento de revolta em relação a Organização, utilizando até mesmo palavras de baixo escalão para se referir a alguns processos.

Através do material estudado levantou-se definições sobre percepção, valorização e diferenças individuais, além de analisar a importância das diferenças individuais para as organizações e descrever atitudes que as organizações podem adotar para a valorização das diferenças individuais. Finalizando o sucesso na realização dos objetivos específicos, através das entrevistas realizadas foi possível apresentar os resultados sobre a percepção dos funcionários do Banco Volkswagen Filial Brasília a respeito das diferenças individuais dentro da própria Organização. Portanto os objetivos desse trabalho foram atingidos.

O fator que chamou mais atenção foi o fato de os funcionários que possuem cargo de gestão terem percepções tão diferentes sobre a valorização das diferenças individuais na Empresa das percepções do funcionário de nível operacional. Isso nos remete a definição de Mayo (2003) que diz que a definição de valor para as pessoas depende de suas percepções particulares, desta maneira o valor em relação a algo pode ser maior ou menor dependendo da percepção de cada um. Já Scott, Jaffe e Tobe (1998) informam que a empresa adota como valorização de seus funcionários pode não atingir a todos. O sentimento de revolta e a falta de percepção sobre a

valorização das diferenças individuais está presente nas declarações do funcionário que afirma que sua cultura fica a desejar e utiliza termos grosseiros para se referir a Empresa, então questiona-se os valores desse funcionário, que podem ser diferentes dos funcionários que buscam aumentar sua diversidade, que como diz Chiavenato, reter talentos não depende só da organização, mas de seus empregados também.

A pesquisa foi desenvolvida passo a passo e o prazo estipulado para a entrega permitiu que todas as dúvidas e sugestões fossem discutidas nos momentos de orientação que foram bem distribuídos pelo semestre. O trabalho foi importante para o aumento do conhecimento da pesquisadora que pretende ocupar um cargo de gestão e pretende compreender cada vez mais a relação entre as pessoas e as organizações atuais que atuam num ambiente carregado de ameaças e oportunidades onde as fronteiras são facilmente superadas com o advento do avanço das tecnologias. As informações contidas em toda a estrutura do trabalho permitirão que os alunos interessados no tema comportamento organizacional obtenham dados para futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Thomson, 2004.
- COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. *Metodologia Científica: teoria e prática*. 2 ed. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOLASA, Blair J. *Ciência do Comportamento na Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnico e Científicos, 1978.
- MAYO, Andrew. *O Valor Humano da Empresa: valorização das pessoas como ativos*. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.
- MENDOZA, Carmen Flores; COLOM, Roberto; e colaboradores. *Introdução à Psicologia das Diferenças Individuais*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- RECTOR, Monica; TRINTA, Aluizio Ramos. *Comunicação do Corpo*. São Paulo: Ática, 1990.
- SCHERMERHORN, John; HUNT, James; OSBORN, Richard. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SCOTT, Cynthia; JAFFE, Dennis T.; TOBE, Glenn R. *Visão, Valores e Missão Organizacional: Construindo a Organização do Futuro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E.M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de dissertação*. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.
- Banco Real. Site institucional. <http://www.bancoreal.com.br/>. Acesso em: 10 de abr. 2009. 14h:30 min.
- Banco Volkswagen. Site institucional. <http://www.bancovw.com.br/bancovw/>. Acesso em: 14 de mar. 2009. 16h: 45 min.

Volkswagen do Brasil. Sitio institucional. <http://www.vwbr.com.br/>. Acesso em: 03 de mai. 2009. 21h: 50 min.

## APÊNDICE A

### Súmula referencial teórico

A seguir serão apresentadas definições dos termos percepção, valorização e diferenças individuais encontradas na literatura que necessariamente devem ser entendidos para a compreensão do estudo desta pesquisa. A importância das diferenças individuais também será destacada e analisada nesta etapa do trabalho. Por fim, irá se descrever atitudes que as organizações podem adotar para a valorização das diferenças individuais.

A percepção para Rector e Trinta (1990) é um esforço espontâneo, instantâneo e que se gera por si só. Essa percepção acarreta na forma como definimos nossa realidade e tem como limitantes o conhecimento e a memória. Os autores também destacam que a percepção depende dos sistemas receptores do homem que percebe o mundo e absorve sua cultura através dos sentidos da visão, audição, tato, paladar e olfato.

Os funcionários de uma organização realizam seu trabalho e esperam receber algum valor, de diversas formas, como retorno. E, supondo que elas são selecionadas porque são competentes na realização de suas tarefas, a empresa não vai querer perde-las, principalmente no cenário do mundo moderno onde os talentos são escassos. A preocupação com a valorização não é recente e está ligada a diferenças individuais como podemos perceber na citação seguinte em Vital 1957 apud (MENDOZA, 2006) diz que:

*Desde longo tempo, vimos nos preocupando com os problemas ligados à valorização do homem. E uma das condições fundamentais para atingir esse objetivo é conhecê-lo bem, sobretudo do ponto de vista de sua capacidade física e mental e, mais ainda, de suas aptidões e tendências.*

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) dizem que as características humanas individuais tornam a pessoa única. As diferenças incluem sexo, raça, idade e capacidade física. Chiavenato (2004) diz que as pessoas têm maneiras diferentes de pensar, agir e sentir e que a diferença é a principal característica do ser humano. Cada pessoa possui suas capacidades, habilidades, competências, conhecimento e talento. Para Kolasa (1978) os traços ou características individuais humanas têm uma base biológica que é formada pelo acasalamento de cromossomos das células de cada genitor.

## **APÊNDICE B**

### **Transcrições das entrevistas**

#### **Primeiro entrevistado**

Sexo: feminino

Entrevistadora: qual a sua escolaridade?

Entrevistado: superior completo

Entrevistadora: há quanto tempo trabalha na Organização?

Entrevistado: 08 anos

Entrevistadora: qual seu cargo?

Entrevistado: auxiliar administrativo

Entrevistadora: de que maneira você percebe a oportunidade de expressar suas idéias, expectativas e experiências passadas no ambiente de trabalho do Banco Volkswagen?

Entrevistado: eu não vejo essa oportunidade, aqui o que você fala parece que não tem valor nenhum. Tudo acaba sendo sempre do jeito que o gerente quer. Então acaba sendo difícil trazer novas experiências, muito menos idéias.

Entrevistadora: você tem algum exemplo de tratamento individualizado feito pelo Banco Volkswagen Filial Brasília para seus funcionários?

Entrevistado: Tratamento individualizado só se for entre o gerente e os supervisores. Eles são intocáveis! Não temos as mesmas regalias que eles tem...temos que fazer o serviço do jeito que eles querem, na hora que eles querem. Como se eles fossem melhores do que os outros funcionários. Também não se misturam.

Entrevistadora: existe valorização do funcionário com pagamento de salário, benefícios ou bonificações condicionados ao desempenho individual?

Entrevistado: Na minha função não existe, mas tem para os empregados voltados a vendas, que são os representantes de campo e os supervisores, a renda variável. “Pra” ralé não existe quase nenhum benefício

Entrevistadora: o processo seletivo enfatiza as qualidades que diferenciam os candidatos a vaga que se pretende preencher?

Entrevistado: Tenta! A vaga é divulgada com os pré-requisitos, é feito os testes de seleção, mas no fundo aqui funciona o QI. Um exemplo, para promotor de negócios, os requisitos que eles pedem são o curso superior completo ou cursando em Administração de Empresas, Economia, Marketing ou Ciências Contábeis. Tem que ter uma boa comunicação oral e escrita, tem que ter mobilidade, se dinâmico e ter uma postura ativa. Pedem conhecimentos em vendas e negociação, produtos financeiros, pacote Office, atendimento ao cliente...mais ou menos isso...mas acaba que se ele tiver um QI aqui dentro ninguém nem pergunta se tem todos esses requisitos.

Entrevistadora: existe diversidade no corpo de funcionários? Dá um exemplo.

Entrevistado: Não! Eu vejo que existe um perfil que nunca foi alterado, nunca...por exemplo, não tem negro trabalhando aqui, deficiente físico também nunca vi.

Entrevistadora: você já identificou algum estereótipo na Organização?

Entrevistado: com as gestantes.

Entrevistadora: como assim?

Entrevistado: percebo que quando a empregada fala que esta grávida, eles fazem comentários como: vai começar os atestados, ida ao médico todo mês. Eles não gostam porque acham que a mulher grávida não trabalha.

Entrevistadora: como mostram “pra” vocês que as atitudes influenciam nos resultados?

Quando existe uma oportunidade de promoção. Eu sou um exemplo. Mas no meu caso aconteceu foi o contrário. Um cliente do Consórcio ligou para receber a restituição do fundo de reserva, e enviamos o cheque para a Solimões, o Vanius que



é da Mavel ligou para o Junior “p” da vida, falando que eu estava desviando os clientes dele para outro DN. Nesse período teve uma vaga para técnico e eles alegaram que por este ocorrido eu não seria promovida.

Entrevistadora: existe rotação de cargos e tarefas?

Entrevistado: ah tem! Para os puxa saco, sim! Se você não lambe o “c” deles você morre no mesmo cargo.

Entrevistadora: de que forma você busca aumentar a sua diversidade em relação a educação e a cultura?

Entrevistado: Continuo estudando, mas a cultura fica a desejar.

## **Segundo entrevistado**

Sexo: masculino

Entrevistadora: qual a sua escolaridade?

Entrevistado: superior completo

Entrevistadora: há quanto tempo trabalha na organização?

Entrevistado: 8 anos.

Entrevistadora: qual seu cargo?

Entrevistado: meu cargo é Supervisor de Unidade. Sou da área de negócios.

Entrevistadora: de que maneira você percebe a oportunidade de expressar suas idéias, expectativas e experiências passadas no ambiente de trabalho do Banco Volkswagen?

Entrevistado: bom...tenho muitas oportunidades de expressar minhas idéias. A empresa incentiva, premia as melhores idéias com programas específicos...

Entrevistadora: O que são os programas específicos?

Entrevistado: programas de reconhecimento idéias...é...assim...você dá uma idéia sobre um tema específico e se a idéia for boa você ganha um prêmio.

Entrevistadora: você tem algum exemplo de tratamento individualizado feito pelo Banco Volkswagen Filias Brasília para seus funcionários?

Entrevistado: deixa eu ver...ah! As avaliações de cada empregado são feitas de forma individual. Temos programa de coaching e projetos conversando.

Entrevistadora: o programa de coaching é para todos os funcionários?

Entrevistado: é assim...o pessoal de nível mais alto faz com profissionais tipo psicólogo...profissional da área mesmo...aí eles treinam os seus subordinados. Por exemplo, o Roberto que é gerente faz o coaching com o Décio que é presidente e eu faço com o Roberto por que sou subordinado dele. Entende? Isso umas duas vezes por ano.

Entrevistadora: o que são os projetos conversando?

Entrevistado: quando junta todo mundo da filial “pra” falar dos problemas, das soluções que podem ser dadas, dos problemas que estão tendo no trabalho...é..desbafar...

Entrevistadora: existe valorização do funcionário com pagamento de salário, benefícios ou bonificações condicionados ao desempenho individual?

Entrevistado: Sim! Temos a remuneração variável, mas é “pro” pessoal de vendas, que é o meu caso, que pode chegar a quatro salários a mais no ano. Somado ao décimo terceiro dá até “pra” receber uns dezessete salários no ano. Muito bom...

Entrevistadora: o processo seletivo enfatiza as qualidades que diferenciam os candidatos a vaga que se pretende preencher?

Entrevistado: olha...esse processo poderia ser melhor...em geral os funcionários são contratados mais por indicação de algum conhecido já daqui de dentro. Vamos dizer...não existe um processo profissionalizado “pra” contratação.

Entrevistadora: existe diversidade no corpo de funcionários? Me dá um exemplo.

Entrevistado: ah...existe sim...temos gente de várias faixas etárias...gente conhecimento técnico...gente de conhecimento profissional...

Entrevistadora: você já identificou algum estereótipo na Organização?

Entrevistado: A Volkswagen é vista como uma empresa um tanto conservadora se comparada ao mercado.

Entrevistadora: como assim?

Entrevistado: é...parece assim que as pessoas são sérias...não são de muita gracinha não...

Entrevistadora: como mostram “pra” vocês que as atitudes influenciam nos resultados?

Entrevistado: ih...acho que não tenho nenhum exemplo “pra” dar não...não me vem nenhum à cabeça agora...

Entrevistadora: existe rotação de cargos e tarefas?

Entrevistado: pouca...embora a empresa incentive. No caso da Filial Brasília isso é um pouco prejudicado pela geografia da região que atende o norte todo, o centro-oeste e o Maranhão. Não é fácil trabalhar com logística nessa região.

Entrevistadora: de que forma você busca aumentar a sua diversidade em relação a educação e a cultura?

Entrevistado: hum...procuro conversar com o pessoal, com meus colegas de trabalho, até com meus concorrentes! Faço cursos...e... procuro conhecer melhor a cultura e a história dos locais onde vou atender.

### **Terceiro entrevistado**

Sexo: masculino

Entrevistadora: qual a sua escolaridade?

Entrevistado: superior completo

Entrevistadora: há quanto tempo trabalha na Organização?

Entrevistado: 15 anos já

Entrevistadora: qual seu cargo?

Entrevistado: especialista de seguros

Entrevistadora: de que maneira você percebe a oportunidade de expressar suas idéias, expectativas e experiências passadas no ambiente de trabalho do Banco Volkswagen?

Entrevistado: eu faço isso através de relatórios mensais de negócios que mando “pra” matriz porque poço usar meus conhecimentos “pra”...vamos dizer assim...”pra” fazer eles hoje em dia preciso de muita coisa que já aprendi.

Entrevistadora: você tem algum exemplo de tratamento individualizado feito pelo Banco Volkswagen Filial Brasília para seus funcionários?

Entrevistado: Tenho. A avaliação de desempenho...o coaching é legal...

Entrevistadora: existe valorização do funcionário com pagamento de salário, benefícios ou bonificações condicionados ao desempenho individual?

Entrevistado: existe! Ué..temos a renda variável e a participação nos lucros e...isso é vinculado a atingimento de objetivos, ou seja, quem se esforça mais para atingir os objetivos ganha mais também.

Entrevistadora: o processo seletivo enfatiza as qualidades que diferenciam os candidatos a vaga que se pretende preencher?

Entrevistado: sim...existe a aplicação das competências organizacionais nos processo seletivos que nós fazemos aqui, ou seja, o candidato é selecionado de acordo com as competências que ele tem ou tá desenvolvendo...

Entrevistadora: existe diversidade no corpo de funcionários? Dá um exemplo.

Entrevistado: sim...pessoas com mais idade, com mais experiência de mercado, com nível de escolaridade...

Entrevistadora: você já identificou algum estereótipo na Organização?

Entrevistado: oh...aqui as pessoas gostam de tratar as coisas urgentes, não cuidando de coisas importantes...é como se estivessem apagando fogo.

Entrevistadora: como mostram “pra” vocês que as atitudes influenciam nos resultados?

Entrevistado: o gestor de cada área diz quando fazemos uma negociação legal. Esse reconhecimento é bacana, estimula...

Entrevistadora: existe rotação de cargos e tarefas?

Entrevistado: sim...eu já fui especialista de consórcio...especialista de marketing. Mas para isso é necessário o funcionário demonstrar interesse em novas atividades, procurar aprender tarefas novas, não deve ficar esperando que os outros corram atrás dos seus interesses.

Entrevistadora: de que forma você busca aumentar a sua diversidade em relação a educação e a cultura?

Entrevistado: Com autodesenvolvimento, leitura de livros sobre gestão, leitura de jornais, revistas, participação em palestras...enfim...várias oportunidades que muitas vezes até a própria empresa proporciona “pra” gente.

#### **Quarto entrevistado**

Sexo: feminino

Entrevistadora: qual a sua escolaridade?

Entrevistado: superior completo

Entrevistadora: há quanto tempo trabalha na Organização?

Entrevistado: 14 anos já

Entrevistadora: qual seu cargo?

Entrevistado: Supervisora de Unidade. Área administrativa.

Entrevistadora: de que maneira você percebe a oportunidade de expressar suas idéias, expectativas e experiências passadas no ambiente de trabalho do Banco Volkswagen?

Entrevistado: em reuniões...treinamentos e principalmente nos projetos conversando.

Entrevistadora: você tem algum exemplo de tratamento individualizado feito pelo Banco Volkswagen Filial Brasília para seus funcionários?

Entrevistado: Não. Não tenho...não lembro de nenhum.

Entrevistadora: existe valorização do funcionário com pagamento de salário, benefícios ou bonificações condicionados ao desempenho individual?

Entrevistado: existe a remuneração variável, mérito e a participação nos lucros.

Entrevistadora: o processo seletivo enfatiza as qualidades que diferenciam os candidatos a vaga que se pretende preencher?

Entrevistado: sim. Cada vaga pede um perfil pré-determinado.

Entrevistadora: existe diversidade no corpo de funcionários? Dá um exemplo.

Entrevistado: sim...precisamos de uma equipe heterogenia. Temos muitas funções de diferentes atividades administrativas ou comerciais

Entrevistadora: você já identificou algum estereótipo na Organização?

Entrevistado: não ainda não...

Entrevistadora: como mostram “pra” vocês que as atitudes influenciam nos resultados?

Entrevistado: na avaliação de desempenho é feita uma avaliação das competências.

Entrevistadora: existe rotação de cargos e tarefas?

Entrevistado: Existe o que chamamos de training on-the-job, onde o empregado aprende a atividade do outro e é capacitado para substituí-lo caso seja necessário

ou job rotation, onde mudamos as pessoas de áreas e/ou regiões, mas este procedimentos não são muito freqüentes.

Entrevistadora: de que forma você busca aumentar a sua diversidade em relação a educação e a cultura?

Entrevistado: o profissional deve ser atualizado e conhecer muitas áreas, busco aperfeiçoamento contínuo por meio de cursos de especialização, MBA, idiomas...

## APÊNDICE C

### Entrevista semi estruturada

Apresentar o “Termo de Consentimento da Participação da Pessoa Como Sujeito” para assinatura do entrevistado.

1 - Sexo:

( ) Masculino ( ) Feminino

2 - Escolaridade:

(...) Superior completo (...) Superior incompleto (...) Nível médio

3 - Há quanto tempo trabalha nesta Organização?

( ) De 01 a 05 anos

( ) De 05 à 10 anos

( ) De 10 à 20 anos

( ) De 20 à 30 anos

( ) Acima de 30 anos

4 – De que maneira você percebe a oportunidade de expressar suas idéias, expectativas e experiências passadas no ambiente de trabalho do Banco Volkswagen Filial Brasília?

5 – Você tem algum exemplo de tratamento individualizado feito pelo Banco Volkswagen Filial Brasília?

6 – Existe valorização do funcionário com pagamento de salário, benefícios ou bonificações condicionados ao desempenho individual?

7 – O processo seletivo enfatiza as qualidades que diferenciam os candidatos a vaga que se pretende preencher?



- 8 – Existe diversidade no corpo de funcionários? Dê exemplo.
- 09 – Já identificou algum estereótipo na Organização?
- 10 – Como é mostrado que as atitudes influenciam nos resultados?
- 11 – Existe rotação de cargos e tarefas?
- 12 – De que forma você busca aumentar a sua diversidade?

**ANEXO****CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA  
PESSOA COMO SUJEITO**

Eu, \_\_\_\_\_,  
RG nº \_\_\_\_\_, abaixo assinado (a), concordo em participar do estudo  
“Valorização das Diferenças Individuais na Organização: Um Estudo de Caso do  
Banco Volkswagen Filial Brasília”, como sujeito.

Declaro ter sido devidamente informado (a) e esclarecido (a) pela  
pesquisadora Nélia Duarte Pinheiro Queiroz sobre a pesquisa, seus objetivos e  
procedimentos, assim como sobre os possíveis riscos e benefícios decorrentes de  
minha participação.

Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento  
e por qualquer motivo, sem que isto resulte em qualquer prejuízo ou penalização.

Fui informado pela pesquisadora que o produto final da pesquisa, ou seja, a  
Monografia de Final de Curso, será apresentado a uma Banca Examinadora  
composta por Professores do curso de Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Por fim, concordo com a utilização dos dados obtidos através de minha  
participação, SEM QUALQUER FORMA DE IDENTIFICAÇÃO, para quaisquer  
outras apresentações e elaborações de trabalhos científicos a serem publicados.

Brasília-DF, 15 de maio de 2009

Voluntário (a): \_\_\_\_\_

Pesquisadora: \_\_\_\_\_